

Wissen bringt
Wettbewerbsvorteile

Integrative Ansätze
zur besseren Nutzung
von Aus- und
Weiterbildung in KMU

Autorin

Ileana Hamburg

Auf den Punkt

- Wissen, die Anwendung dieses Wissens und die Schnelligkeit, in der das Unternehmen etwas Neues erlernen kann, bringt Wettbewerbsvorteile. Trotzdem wird in KMU oft bei der Bildung gespart und effizientere, motivierende Lernmethoden werden nicht eingeführt.
- Die Art der Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern kann so gestaltet werden, dass Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten geschaffen werden, die schwierig zu kopieren sind.
- Informelles und soziales Lernen, unterstützt von sozialen Medien und Netzen, sind bei den Mitarbeitern von KMU beliebt, stellen aber neue Anforderungen.
- KMU sollten Diversity- und Mentoring Ansätze in ihre Bildungsstrategien integrieren, um Mitarbeiterleistung und Wissenstransfer zu fördern.
- Die Lifelong Learning Gruppe des IAT unterstützt KMU in diesem Kontext, auch durch Einführung effizienterer Lernmethoden und die Durchführung von Projekten.

Zentrale Einrichtung der
Westfälischen Hochschule
Gelsenkirchen Bocholt
Recklinghausen in
Kooperation mit der
Ruhr-Universität Bochum

 **Westfälische
Hochschule**

**RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM** **RUB**

Ausgangslage

Wettbewerbsfähig auf dem Markt zu sein bedeutet für Firmen, sich zu differenzieren, mehr Umsatz zu generieren und mit niedrigeren Kosten zu operieren als die Konkurrenten. Dafür müssen neue Produkte und Prozesse durch die Nutzung neuer Technologien geschaffen und effizient vermarktet werden. Forschungsstudien unterstreichen die Schlüsselrolle von Innovationen und insbesondere von Personalmanagement bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, letzteres als Geschäftsfunktion und als Quelle von Wissen und Fähigkeiten.

Die Art der Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern kann so gestaltet werden, dass Vorteile gegenüber Konkurrenten geschaffen werden, die schwierig zu kopieren sind. Fortbildung gilt als eine konventionelle Maßnahme, mit der Firmen ihre Mitarbeiter mit den benötigten Fähigkeiten für die täglichen Aufgaben ausstatten. Dieser Prozess sollte vorbereitend bereits in der Berufsausbildung stattfinden.

Ein anderes Problem haben die Verantwortlichen des Personalwesens mit der wachsenden Anzahl von Immigranten in Europa und der expandierenden europäischen Union zu bewältigen. Dieser Herausforderung müssen sich alle Unternehmen stellen und mit heterogenen Belegschaften arbeiten. Dafür müssen entsprechende Personalmaßnahmen ergriffen werden - Ansätze, die ebenfalls Wettbewerbsvorteile bringen.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der Literatur oft vorgestellt, ihre zunehmende Bedeutung für Arbeit und Wirtschaft ist bekannt. KMU sind kein Mikrokosmos großer Unternehmen, deshalb ist ein Vergleich mit diesen unangemessen. Insbesondere kleine Firmen werden oft von einem einzigen Manager geführt, sind weniger flexibel und stellen keine Spezialisten für die Personalentwicklung ein. Die Personalpolitik in KMU ist oft ungeplant und reaktiv, erfolgt meist in Form von informeller Ausbildung am Arbeitsplatz. Die Aus- und Fortbildung in KMU ist ein diffuser Prozess, Manager nehmen manchmal selbst nicht daran teil, weil sie ihre Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg nicht wahrnehmen. Diese Aspekte der Sensibilisierung des Managements für die Auswirkungen von Bildung auf die Wettbewerbsfähigkeit müssen verbessert werden.

KMU müssen auch verstehen, dass sie - wie die großen Unternehmen auch - die kulturelle Verschiedenheit ihrer Mitarbeiter nutzen können, um den unternehmerischen Erfolg zu steigern und dem Arbeitskräftemangel vorzubeugen.

Dieser Beitrag präsentiert einige Ansätze zur Verbesserung der Auswirkungen von Aus- und Fortbildung in KMU um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Ansätze werden durch Projekt-Ergebnisse gestützt, welche durch die Lifelong Learning Gruppe des IAT erarbeitet und zusammengetragen wurden.

Positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Bildung

Es ist bekannt, dass die gezielte Ausbildung und Einführung von insbesondere neuen Mitarbeitern für tägliche und möglicherweise zukünftige Aufgaben die Geschäfts- und Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen verbessern. Die wichtigste Ressource, die einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt, ist das Wissen, die Anwendung dieses Wissens und die Geschwindigkeit, mit der das Unternehmen etwas Neues erlernen kann. Das bedeutet, dass Unternehmen eine Lernstrategie entwickeln sollten, welche in die Arbeit integriert werden kann.

Fehler in den Betriebsabläufen von KMU können durch die Bereitstellung von effizienter Bildung reduziert oder beseitigt werden. Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter spielen dabei eine wichtige Rolle für den unternehmerischen Erfolg. Trotzdem werden die Mittel zur Bildung in der Regel zuerst gekürzt, wenn es in KMU zu finanziellen Schwierigkeiten kommt. Das rührt unter anderem daher, dass die Besitzer/Manager von KMU die Bildung als Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit nicht genug wertschätzen.

Als eine wichtige Variable nennt die Literatur die Sensibilisierung für die Integration von Fortbildung in die Unternehmensstrategie. Ein besseres Verständnis für die Rolle der Aus- und Fortbildung in KMU ist notwendig, um heutzutage konkurrenzfähig zu sein.

Informelles und soziales lernen

Informelles Lernen beschreibt einen lebenslangen Prozess, bei dem Individuen Eigenschaften, Werte, Fähigkeiten und Wissen aus der täglichen Erfahrung, aus der Ausbildung wie auch Wissensressourcen aus ihrer Umgebung, von Familie und Nachbarn, von der Arbeit und aus dem Spiel, auf dem Marktplatz, in der Bibliothek oder aus den Massenmedien erfassen.

Unternehmen können vom informellen Lernen - zusammen mit anderen Lernformen - profitieren. Dadurch können unter anderem die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert, Stress und Gesundheitskosten reduziert und Kosten durch selbstständiges Lernen gesenkt werden. Informelles Lernen macht heute über 75 Prozent des Lernens in Unternehmen aus.

Im Prozess des sozialen Lernens, unterstützt durch Services wie Blogs, Picture-Sharing, Wall-Posting, Email, Instant Messaging, zusammen mit sozialen Netzwerken, können Menschen Informationen, Ideen und neue Inhalte sammeln. Und das im Austausch mit Menschen aus der ganzen Welt. Die benötigten technischen Fähigkeiten für die Nutzung solcher Services sind gering.

Außerdem werden die Menschen in der Arbeitswelt immer jünger. Diese Generation lebt mit sozialen Services. Darum liegt es nahe, dass soziales Lernen immer interessanter auch für die Nutzung in der Wirtschaft wird. Doch die Integration neuer Strategien für diese informellen/sozialen Lernformen stellt neue Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten und Verhalten.

Wissen über:

- die Lernmethoden, Tools, Systeme und Prozesse, die benötigt werden, um effektive Lerninhalte für informelles/soziales Lernen zu entwickeln.
- die verschiedenen Modelle, die informelles/soziales Lernen am Arbeitsplatz fördern.
- die Ansätze zur strategischen Integration aller Lernformen (formell, informell, sozial und problembasiert).
- erfolgreich angewendete Integration von informellem/sozialem Lernen auf der Welt.
- gegenwärtige Trends, Forschungsinitiativen und Experimente im Rahmen von informellem/sozialem Lernen.

Fähigkeiten um:

- Unternehmenssituationen und Lernkontexte zu analysieren und die geeignete Kombination von informellem/sozialem Lernen zu finden um sie zu lösen.
- Effektive informelle/soziale Lernanwendungen zu entwickeln um Unternehmensziele zu erreichen.

Verhalten wie:

- Engagement für das Lernen und für Verbesserungen in den Bereichen der didaktischen Gestaltung von informellem/sozialem Lernen.
- Wertschätzung der Wirksamkeit und Effektivität von informellem/sozialem Lernen gegenüber traditionellen (formellen) Lernarten.

Formelles und informelles Lernen, informelles Networking und soziale Initiativen sollten genutzt werden um das Verhalten am Arbeitsplatz zum Positiven zu ändern. Soziales Lernen benötigt auch eine soziale Lernpolitik.

Mentoring, ein erfolgreicher Ansatz zur Unterstützung von Leistung und Wissenstransfer

Die Nutzung von Mentoring als Lernmethode geht bis in das antike Griechenland zurück. Seitdem wird es bis heute im informellen und formellen Rahmen zur Personalentwicklung eingesetzt, jedoch selten in KMU.

Beim Mentoring führt ein erfahrener Mitarbeiter oder ein externer Helfer Newcomer oder weniger erfahrene Personen (Mentees) in die Aufgaben ein, um berufliche Fähigkeiten, soziales Verhalten und Kompetenzen zu entwickeln. Auch Menschen mit Behinderung oder beson-

deren Bedürfnissen können mit Hilfe eines Mentors in die Arbeitswelt integriert werden. Mentoring spielt eine Schlüsselrolle für das Wissensmanagement, insbesondere beim Transfer von strategischem Wissen. Neue Perspektiven und das Kennenlernen von vorher unbekanntem Bereichen der Organisation können den Mentee dabei unterstützen, ein akzeptiertes Mitglied der Unternehmensgemeinschaft zu werden, indem er oder sie mit Unternehmensvisionen und Werten bekannt gemacht wird und sein Verständnis über das Unternehmensnetzwerk verbessert wird (<http://www.knowledge-management-tools.net/mentoring.html>).

Sowohl der Mentor als auch der Mentee profitieren vom Mentoring. Der Mentor kann neue Einblicke in die Kultur des Unternehmens erlangen. Ältere Personen, die als Mentor arbeiten, bestätigen, dass sie die Mentoring-Beziehung neu belebt hat und Vorteile für ihre Karriere brachten.

Mentees profitieren davon, dass sie einen Ansprechpartner haben, der sie beim Einstieg in den Arbeitsplatz und bei anfänglichen Problemen unterstützt. Außerdem steht der Mentor bei berufsbedingten, persönlichen Problemen zur Verfügung. Durch den Mentor lernen die Mentees, wie sie sich realistische Ziele setzen können und wie sie diese erreichen. Sie verbessern ihre Fähigkeiten und dadurch auch ihre zukünftigen Karriereperspektiven. Der Mentor unterstützt sie auch bei der Integration in die soziale Umgebung am Arbeitsplatz, dadurch können Beziehung zu und Interaktion mit anderen Mitarbeitern ermöglicht werden um die Arbeitsroutinen und soziales Verhalten an die anderen Mitarbeiter anzupassen.

Es gibt ein breites Spektrum von Mentoring-Beziehungen, die im Unternehmen eingesetzt werden können. Sie reichen vom informellen oder spontanen Mentoring bis hin zum höchst strukturierten, geplanten Mentoring.

Das Ziel von Mentoring in KMU besteht darin, die berufliche Leistung zu verbessern, indem der Mitarbeiter darin geschult wird, seine eigene Leistungsfähigkeit zu entwickeln, Vertrauen aufzubauen, Erfahrung zu sammeln, die eigene Arbeit im Unternehmen zu erleichtern und Führungsqualitäten zu erlangen.

Erfolgreiches Mentoring basiert auf Vertrauensbeziehungen und unterstützt die Umgangsformen, was insbesondere für Unternehmen vorteilhaft ist, die ihre Vielfalt fördern wollen.

Integration von Diversity und Mentoring Ansätzen zur ergänzenden Bildung

In Europa, und auch anderswo, wird das Verständnis von Diversity (Vielfalt) und das Erlangen interkultureller Kompetenzen im Unternehmen aufgrund der Internationalisierung immer wichtiger, u.a. für ein multikulturelles Arbeitsteam, in unternehmerischen und politischen Entwicklungen oder für internationale oder ausländische Märkte.

Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM) hat Vielfalt als eine Mischung aus einer Vielzahl von Merkmalen definiert. Unter anderem zählen dazu Beziehungen, Verhalten, Talente, Erfahrungen, emotionales Setting, Gesundheitszustand, Prozesse, Funktionen,

Aufgaben, Verantwortlichkeiten, statisch oder dynamisch dominante Ausmaße. Zusätzlich werden persönliche Merkmale berücksichtigt wie Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Volkszugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Religion, Behinderungen, schulische und berufliche Qualifikationen und Erfahrungen.

Ein Vorteil von bunten Belegschaften besteht in der Möglichkeit sich die vielen Talente von Arbeitnehmern mit verschiedenen Hintergründen, Perspektiven und Fähigkeiten zunutze zu machen und sich somit Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Trotzdem sehen sich viele Unternehmen Problemen bei der Integration von Vielfältigkeit in die Unternehmensstrategie und beim Ausbau von passenden Arbeitsumgebungen gegenüber. Eine Möglichkeit zur Realisierung besteht darin, bei der Erfolgskontrolle darauf zu achten, wie diverse Arbeitskräfte eingesetzt werden können um diese Ziele zu erreichen. Praktisches Training, das sich mit Vielfalt beschäftigt, sollte den Mitarbeitern angeboten werden. Mentoring ermöglicht dann die gelernten Themen aus dem Training am Arbeitsplatz umzusetzen.

Ein weiterer Ansatz zur Integration von Vielfalt ist die Teilnahme des Managements des Unternehmens am Mentoring Programm um Mitarbeiter, die sich von ihnen selbst unterscheiden, zu beraten und ihnen Feedback zu geben.

Viele Unternehmen bieten Initiativen zur Vielfalt an, um Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis zu fördern, doch die meisten gehen nicht weit genug, um echte Vielfalt zu bewerkstelligen, mit der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert wird. Insbesondere in KMU fehlen solche Initiativen.

Beitrag der Life Long Learning Gruppe des IAT im Rahmen europäischer Projekte

Eine der Aufgaben der Lifelong Learning Gruppe besteht darin Unternehmen zu helfen, geeignete Lernformen und Technologien anzuwenden, z.B. durch Einführung von Projekten.

Im Rahmen des Projektes NetKnowing 2.0 wurden Diskussionen zum informellen, sozialen Lernen und Web 2.0 in Berufsschulen und KMU organisiert, um Bildungsprozesse zu verbessern und Mentoring in Unternehmen einzuführen, um die Mitarbeiter zu unterstützen.

Mentoring kann in einigen Bereichen, wie KMU aus dem Gesundheitswesen, zur Lösung von Arbeitskräftemangel eingesetzt werden. DIMENSAAI (Diversity and Mentoring Approaches supporting Active Ageing and Integration – www.dimensaai.eu) ist ein europäisches Innovationstransfer-Projekt, bei dem solche Ansätze entwickelt und getestet wurden.

Das EU Erasmus+ Projekt Archimedes hat das Ziel, ein Rahmenmodell für die effiziente Nutzung weit verbreiteter Lernmethoden wie problembasiertes Lernen, informelles und soziales

Lernen in KMU zu entwickeln. Realisiert wird das durch formelle und informelle Mentoring Prozesse, e-Learning Inhalte und IT basiertes Social Networking.

Das europäische Projekt ENTER geht das Problem der geänderten Anforderungen des Arbeitsmarktes an und will mit Unternehmertum und Selbständigkeit Beschäftigung fördern und Jugendarbeitslosigkeit bekämpfen. Viele junge Menschen sind unzureichend vorbereitet auf die neue Situation als Unternehmer, es mangelt an arbeits- und vielfaltorientierten Modulen in formellen Ausbildungssystemen, hier soll mit entsprechenden Aus- und Weiterbildungsprogrammen Abhilfe geschaffen werden.

Autorin:

[Dr. Ileana Hamburg](#) ist Research Fellow am Institut Arbeit und Technik und leitet die IAT-Studiengruppe "Life Long Learning" (LLL)

Kontakt: hamburg@iat.eu

Forschung Aktuell 2014-11

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen,
Bocholt, Recklinghausen

Redaktionsschluss: 31. Oktober 2014

http://www.iat.eu/index.php?article_id=91&clang=0

Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Fax: 0209 - 1707 110

E-Mail: braczko@iat.eu

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>